



ANTEPRIMA
BUDGET E CONTROLLO DI GESTIONE
Modulo 1

TESTO A CURA DI: DOTT. VINCENZO ANDREOZZI

Indice

Capitolo primo

L'imprenditore, la gestione e il sistema di pianificazione

- 1.1 L'impresa e l'ambiente in cui opera
 - L'impatto dei fattori esterni
 - Il controllo dei fattori aziendali
- 1.4 Il fabbisogno di pianificazione e controllo
- 1.5 La pianificazione a medio e lungo termine
- 1.6 La pianificazione della gestione annuale

Capitolo secondo

Caratteristiche, scopi e redazione del budget aziendale

- 2.1 Il ruolo del budget in azienda
- 2.2 Le caratteristiche principali del budget
- 2.3 La costruzione del budget
 - 2.3.1 Tempistica
 - 2.3.2 Costi standard, costi accessori e costi di competenza
 - 2.3.3 Vari tipi di budget
- 2.4 Il processo di budgeting
- 2.5 I budget economici settoriali

- 2.5.1 Dal budget delle vendite al budget della produzione
 - 2.5.2 Il budget delle scorte di prodotti finiti e quello della produzione
 - 2.5.3 Dal budget dei consumi di materie al budget degli approvvigionamenti
- 2.5.4 Il budget dei costi diretti: materie prime e mano d'opera
 - 2.5.5 Il budget dei costi generali di produzione e il calcolo del costo industriale
 - 2.5.6 Il budget del costo del venduto
 - 2.5.7 Il budget dei costi commerciali e dei costi amministrativi e generali
 - 2.5.8 Il budget del risultato operativo
- 2.6 Il budget degli investimenti
- 2.7 Il budget finanziario
- 2.8 Il budget economico generale
- 2.9 Il budget patrimoniale
- 2.10 L'analisi di un caso aziendale

Capitolo terzo

Il controllo della gestione

- 3.1 Il sistema di pianificazione e controllo
- 3.2 L'analisi degli scostamenti nei costi diretti
- 3.3 L'analisi degli scostamenti nei costi indiretti di produzione
- 3.4 L'analisi degli scostamenti nei ricavi
- 3.5 L'analisi degli scostamenti nel risultato industriale

Capitolo 1

L'imprenditore, la gestione e il sistema di pianificazione

1.1 L'Impresa e l'ambiente in cui opera

L'imprenditore, nel corso dello svolgimento della sua attività, ha davanti a sé uno scenario molto complesso.

Tutto quello che accade nell'ambiente influisce direttamente o indirettamente sull'attività aziendale: dalle vicende legate ai mercati di acquisizione delle risorse e di sbocco dei beni e servizi prodotti, all'indirizzo politico e legislativo del governo nazionale e dei paesi del contesto geografico dove l'impresa agisce, alle guerre, ai conflitti sociali, agli sconvolgimenti naturali.

Questi fenomeni, legati all'ambiente e alle sue turbolenze, prendono il nome di *fattori ambientali* e non sono quantificabili *a priori*. Essi sfuggono al dominio dell'imprenditore e quindi al suo controllo; di fronte al loro manifestarsi è, in un certo senso impotente: nulla può fare per impedirne l'impatto ai suoi affari; può però prepararsi a limitarne gli effetti sulla gestione della sua impresa.

L'elemento che qualifica il ruolo dell'imprenditore consiste nella responsabilità che gli compete di assumere decisioni che coinvolgono non solo la sua personalità ma l'intera organizzazione che è chiamato a dirigere. Quello che distingue il ruolo dell'imprenditore/manager, cioè di chi in quell'organizzazione ha più potere degli altri, riguarda la qualità delle decisioni che gli sono riservate: quelle più critiche, più rischiose, più impegnative, più delicate.

Gli elementi che rendono il mestiere di manager/imprenditore più o meno arduo si possono ricondurre a due grandi variabili: la complessità interna e l'incertezza esterna.

Per un verso, è evidente che il compito di guidare un'azienda assume diversi livelli di difficoltà a seconda del grado di complessità dell'entità gestita.

Così è tanto complicato governare un'azienda quanto più numerose sono le persone che vi operano, i prodotti che offre, i mercati su cui opera, le sedi in cui produce, i clienti che serve. Ma non è solo una questione quantitativa: a parità di numero di tali variabili, la complessità aumenta quanto più esse si presentano diverse. Così un'impresa che produce tanti tipi di scarpe è meno complessa di una che produce scarpe e abiti, un'impresa che vende a tanti clienti omogenei è meno complessa di una che vende a tanti tipi di clienti.

Più numerose ed eterogenee sono le variabili che il manager deve mettere e tenere insieme per dare al sistema aziendale adeguata efficacia ed efficienza più il compito a cui egli è chiamato presenta difficoltà e richiede attenzione, impegno, competenza, strumenti di supporto.

Per altro verso, i problemi che si presentano al manager assumono livelli di criticità diversa a seconda delle modalità con cui si muove il contesto esterno con il quale l'azienda deve sistematicamente confrontarsi e convivere, cioè della dinamica del cosiddetto sistema competitivo.

Il segnale più significativo della competitività di un'azienda è rintracciabile nel grado di soddisfazione che esprimono nei suoi confronti tutti gli stakeholder, cioè tutti coloro (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, comunità) che a vario titolo con lei si trovano a interagire e a scambiare risorse (beni, denaro, lavoro, servizi). Il compito di guidare l'azienda è sicuramente più semplice se i comportamenti dei cari attori in gioco (clienti, fornitori, concorrenti, ecc) permettono di capire per tempo quali caratteristiche è destinato ad assumere il sistema competitivo in tempi futuri più o meno lontani. La situazione cambia e diventa ben più problematica, invece, se le condizioni esterne si muovono all'insegna della turbolenza e della incertezza, cioè se le variabili del sistema competitivo modificano i loro comportamenti, con svolte anche violente. In questo caso il manager è chiamato a confrontarsi, e le sue scelte trovano ulteriori motivi di insicurezza e maggiori possibilità di errore.

In ogni caso, in condizioni di turbolenza l'attenzione e l'impegno del manager è assorbito dall'esigenza di affrontare i mille problemi contingenti che quotidianamente essa determina, sottraendogli tempo, energia e soprattutto serenità per ragionare su una prospettiva di ampio periodo; detto in altri termini, la turbolenza toglie prospettiva, riducendo il tempo e l'attenzione verso ragionamenti di carattere strategico.

1.2. L'impatto dei fattori esterni

Funzione primaria dell'imprenditore è di vivere nel mercato, inteso come ambiente in senso lato. È nel mercato che trova le idee per operare e le motivazioni del suo essere. L'ambiente-mercato è il grande contenitore di tutti i fatti della vita.

L'impatto con l'ambiente –mercato presenta una doppia serie di possibilità tra di esse contrastanti, di segno opposto: sono le opportunità e le avversità (definite anche minacce).

Le regole fondamentali di comportamento possono essere sintetizzate come segue:

1. Regola numero uno: cogliere le opportunità e cercare di contrastare le avversità;
2. Regola numero due: vince chi arriva primo;
3. Regola numero tre: valutare l'impatto ambientale, e quindi il grado di incertezza;
4. Regola numero quattro: raccogliere ordinatamente le analisi e le valutazioni di un documento comprendente anche le idee sull'eventuale azione da intraprendere. Il tutto sarà alla fine formalizzato in un *piano strategico* che contiene le indicazioni di massima da seguire per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La pianificazione strategica ha lo scopo di individuare e di sfruttare le opportunità offerte dal mercato, oltre a quello della valutazione del posizionamento dell'impresa nel contesto ambientale e della verifica dei punti di forza e di debolezza. Con essa vengono fissati gli obiettivi da raggiungere nel medio-lungo periodo e definite le politiche e le strategie nell'uso delle risorse necessarie a tale scopo.

In realtà l'elaborazione di un piano strategico riduce il rischio dell'incertezza legata soprattutto alle nuove iniziative; ad esempio all'introduzione di un nuovo prodotto. Il piano infatti comprende l'analisi dei vantaggi del prodotto, individua la fascia di clientela, i concorrenti attuali e potenziali, indica le politiche di marketing (prezzo, promozione, canali di distribuzione), definisce i processi, le tecnologie produttive e i relativi costi, indica il fabbisogno delle risorse finanziarie e le fonti di finanziamento.

1.3. Il controllo dei fattori aziendali

A differenza delle variabili ambientali (che traggono origine dai fenomeni che si verificano all'esterno dell'azienda) le variabili interne cadono sotto il dominio dell'imprenditore.

L'imprenditore (o il management) è il soggetto da cui dipendono le decisioni riguardanti l'attività aziendale. In concreto ciò vuol dire che egli acquista ed utilizza le risorse produttive necessarie per ottenere i beni o i servizi oggetto dell'attività imprenditoriale.

Per quanto riguarda in particolare l'acquisizione delle risorse, il potere decisionale in materia di fenomeni interni all'azienda si esprime:

- a. Nelle definizioni dei volumi di produzione;
- b. Nella definizione dell'organico del personale;
- c. Nella dimensione degli impianti e delle strutture produttive;
- d. Nella contrattazione dei prezzi delle risorse materiali e tecnologiche da acquisire;

- e. Nella ricerca e acquisizione di risorse immateriali, quali brevetti, licenze d'uso, ecc.;
- f. Nella ricerca e acquisizione delle risorse finanziarie.

Vi è poi il problema dell'impiego delle risorse finanziarie.

Si passa a questo punto alla fase operativa della gestione dell'attività aziendale. Le risorse acquisite vengono immesse in produzione secondo i metodi e le procedure in essere e si trasformano in risultati ai vari livelli del percorso del ciclo produttivo.

La valutazione del risultato finale deve perciò essere effettuata analizzando i risultati parziali delle singole fasi del ciclo produttivo per verificare se le risorse messe a disposizione dei vari responsabili operativi siano state da essi ben utilizzate. La valutazione, in altre parole, non deve riguardare soltanto la misurazione del risultato finale di produzione fisica, ma anche i risultati delle operazioni, o gruppi di operazioni, delle fasi intermedie, comprese quelle effettuate nelle strutture aziendali non direttamente coinvolte nei cicli di fabbricazione del prodotto. Ci riferiamo al risultato del lavoro svolto nei vari uffici tecnici, amministrativi, commerciali, ecc.: quella vasta area della gestione dove vengono impiegati risorse il cui valore finisce nella voce delle spese generali.

Nell'ambito di queste risorse, che cadono sotto il dominio dell'imprenditore, esistono diversi *gradi di controllabilità*. Tale possibilità esiste, in termini quasi assoluti, nel caso delle risorse produttive dirette: materie prime, manodopera diretta, energie. Per ciascun bene prodotto esiste una "ricetta" nella quale vengono indicati uno per uno gli ingredienti necessari a fabbricare un'unità del prodotto in questione: è la cosiddetta *distinta base*. La distinta base, nata come strumento di programmazione della produzione, può essere utilizzata per tanti scopi; può essere di grande aiuto in altre funzioni gestionali.

La possibilità di poter definire in anticipo le quantità di risorse dirette necessarie per fabbricare un'unità di prodotto e di formalizzare il tutto in un documento (distinta base), è il presupposto per realizzare una buona gestione del loro utilizzo.

1.4. Il fabbisogno di pianificazione e controllo

La globalizzazione dei mercati è un fatto compiuto; inarrestabile si dimostra lo sviluppo delle tecnologie e con esso quello di nuovi prodotti (beni e servizi); la qualità delle cose e della vita giocherà un ruolo determinante; la competitività, già agguerrita, tenderà a diventare sottile.

Vi sono paesi emergenti in notevole sviluppo che con la loro manodopera, abbinata alle tecnologie elettroniche, costituiscono una seria preoccupazione per gli imprenditori del vecchio continente.

L'instabilità dei mercati monetari e finanziari, sempre presente, è dovuta, oltre che all'andamento delle economie dei singoli Stati, alle loro politiche e a loro debito pubblico, alla spregiudicatezza di operatori e speculatori aiutati da sistemi telematici sofisticatissimi. In un macroscenario siffatto il rischio imprenditoriale tenderà ad aumentare e il management dovrà confrontarsi aspramente con il problema dell'incertezza.

La conseguenza pratica è che i sistemi di pianificazione e controllo, alla stessa stregua vanno considerati come un vero e proprio *fabbisogno*.

1.5. La pianificazione a medio e lungo termine

Sul piano della pratica attuazione, la logica della costruzione di un sistema di pianificazione e controllo, che affronti contemporaneamente la problematica della gestione dei fenomeni ambientali e di quelli interni segue delle fasi bene determinate.

Si parte dai fattori esterni, frutto degli avvenimenti che si verificano nell'ambiente (macroscenario). L'analisi e la valutazione dei possibili effetti stanno alla base della definizione delle strategie da adottare in un tempo futuro (2, 3, 5 anni).

La definizione delle strategie crea una serie di problemi che derivano dal manifestarsi di alcune situazione da tenere sotto stretta osservazione. Ci si riferisce alle cosiddette aree gestionali critiche, dalla cui efficacia dipende il successo o l'insuccesso dell'impresa.

Aree gestionali critiche possono essere: la posizione sul mercato, la produttività, la leadership del prodotto, la formazione del personale, le relazioni sociali, ecc.

La criticità di un'area aziendale può avere tre determinanti.

1. La strategia prescelta;
2. I fattori critici di successo (esempio: se il successo del prodotto dipende dalla puntualità nelle consegne, le aree da tenere sotto sorveglianza sono la programmazione della produzione e le spedizione);
3. L'evoluzione della situazione interna aziendale, sia dal punto di vista organizzativo, sia da quello del profilo economico-finanziario.

L'individuazione di un'area gestionale critica consente, a sua volta, di individuare:

- a) Le variabili chiave;
- b) I parametri- obiettivo;
- c) Gli strumenti di controllo.

Tra le variabili gestionali, una è di vitale importanza: si tratta delle risorse finanziarie che sono collocate tra i fattori esterni e quelli interni. I flussi finanziari, infatti, traggono origine sia dai prestiti (fonte esterna), sia dall'output dei processi produttivi attraverso la vendita di prodotti.

In conclusione: la strategia perseguita sulla base dell'analisi del macroscenario condiziona l'assetto della gestione nei suoi diversi profili: organizzativo, tecnologico, reddituale, finanziario e ne decreta il successo o l'insuccesso in termini di prospettive di sviluppo nel medio-lungo periodo.

Il processo di costruzione di un piano a medio e lungo termine ha come linea guida la relazione tra redditività, finanziamenti e competitività. Deve esserci coerenza e compatibilità fra i tre elementi che, volendo fare un paragone, possono essere assimilati ai muri portanti di un edificio.

Una buona redditività consente di attrarre i possessori di capitale di rischio, che vuol dire possibilità di finanziamenti e quindi più investimenti in innovazioni tecnologiche e di prodotto. Le innovazioni si traducono in maggiore competitività che è fonte di un ulteriore sviluppo anche in termini di redditività. Si chiude così il circolo virtuoso.

Il circolo virtuoso è legato alla missione che l'imprenditore affida a se stesso in funzione del futuro della sua impresa: continuità, sviluppo, sviluppo nella continuità. L'imprenditore fissa gli obiettivi di massima; per realizzarli definisce e pianifica le tecnologie da adottare, le quote di mercato da conquistare, l'immagine della sua azienda da proporre al pubblico, sistemi per misurare i risultati conseguiti (produttività, redditività, efficienza, efficacia). Inserisce così nella gestione gli elementi chiave della sua strategia. A questo punto non resta che tradurre il tutto in termini di valore.

1.6 La pianificazione della gestione annuale

Si è detto che il sistema di pianificazione e controllo deve coprire un arco di tempo sufficientemente lungo per consentire al management di portare a compimento gli obiettivi prefissati.

La durata di un piano a medio termine è, normalmente, di tre anni. Un piano a lungo termine copre un arco di tempo di cinque anni; può arrivare sino a dieci anni se le condizioni previste di stabilità lo consentono. C'è da osservare che, dagli anni ottanta, nessun pianificatore si spinge oltre i cinque anni; spesso si ferma a tre.

La pianificazione annuale, detta di breve periodo, coincide con l'anno contabile e lo strumento è il budget.

La realizzazione degli obiettivi comporta investimenti che, per lo più, sono finanziati con prestiti a medio e lungo termine: mutui, emissioni di obbligazioni. È logico che la durata del processo di pianificazione debba sovrapporsi alla durata degli investimenti e dei finanziamenti.

Il sistema di pianificazione e controllo generale due “figli”:

1. Il piano strategico che potremmo definire “primogenito”;
2. L’altro è il budget che contiene gli obiettivi della gestione annuale.

Con il piano strategico ci si propone di affrontare i problemi dello sviluppo dell’impresa nel medio e lungo periodo; con il budget i problemi riguardanti il controllo della gestione annuale.

Le procedure di controllo hanno il compito di verificare periodicamente (possibilmente ogni mese) il grado di realizzazione degli obiettivi annuali indicati nel budget.

Il controllo si esercita su due livelli:

- a) Il primo è il controllo *direzionale* che è affidato ai responsabili delle aree funzionali (vendite, produzione, amministrazione, ecc.). Essi devono periodicamente inviare un rapporto (reporting) a chi esercita il potere esecutivo (imprenditore o amministratore delegato) nel quale devono:
 1. Indicare in che misura hanno raggiunto gli obiettivi di propria competenza;
 2. Dimostrare le ragioni degli eventuali insuccessi;

3. Suggestire i possibili interventi per correggere la rotta;
- b) Il secondo è il controllo *operativo* che è rivolto esclusivamente ai compiti svolti lungo e durante le fasi del ciclo produttivo. Riguarda essenzialmente il rispetto delle procedure produttive; dei budget e degli standard operativi. Si può perciò dire che è il controllo dell'impegno effettivo delle risorse. Il controllo operativo è, pertanto, un tipico controllo di routine, mentre quello direzionale è un controllo di sistemicità.

Capitolo 2

Caratteristiche, scopi e redazione del budget aziendale

2.1 Il ruolo del budget in azienda

L'attuale scenario socio-economico è caratterizzato da un elevato grado di dinamicità e complessità: la tecnologia, i gusti dei consumatori, le norme di riferimento, le modalità di competizione sui canali di approvvigionamento e sui mercati di sbocco, sono solo alcuni dei fattori che devono essere costantemente monitorati poiché in continuo cambiamento.....



FINE ANTEPRIMA CORSO